

DIE LOGIK DER ANDEREN

Klaus Doppler
Luyanda Mpahlwa

Übersetzt aus dem Englischen
von Jan W. Haas

DIE LOGIK DER ANDEREN

Warum wir Andersheiten
akzeptieren und verstehen müssen,
um zukunftsfähig zu sein

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51273-0 Print
ISBN 978-3-593-44511-3 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44518-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020.
Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Umschlagmotiv: © Shutterstock/Designincolor
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon und der Kelson
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH,
Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Vorwort	9
Was uns bewegt (1): Klaus Doppler, Organisationsberater und Verhaltenstrainer	16
Was uns bewegt (2): Luyanda Mpahlwa, Dipl.-Ing. Architekt, TU Berlin; Leiter/Direktor: DesignSpaceAfrica GmbH, Kapstadt	27
Was uns verbindet – ein Dialog	54
Teil 1	
Veränderungen und Andersheiten: Ein Leitfaden ..	65
Kapitel 1	
Neue Welt, neuer Kontext, neue Herausforderungen	67
Kapitel 2	
Zunehmende Vielfalt von Andersheiten – eine bedrohliche Bereicherung	87
Kapitel 3	
Das ist doch logisch! – oder: Der Kampf um Deutungshoheit	92
Kapitel 4	
ICH und DIE ANDEREN – eine komplexe Gemengelage	96

Kapitel 5
WIR – edler Deckel auf einem
undurchsichtigen Topf 113

Kapitel 6
Eine Beziehung aufbauen – eine Brücke mit
drei Pfeilern 117

Kapitel 7
Der kontrollierte Dialog – eine herausfordernde
Übung 139

Kapitel 8
Ein gemeinsamer Außenfeind –
emotionaler Schnellkleber 143

Kapitel 9
(Leit-)Kultur – ein gemeinsames Fundament
für Andersheiten? 147

Kapitel 10
Vom Wollen zum Handeln:
Auslöser und Anreize 158

Teil 2
Praktische Beispiele und aktuelle
Handlungsfelder 167

Kapitel 11
Das Coronavirus: Eine aktuelle Fallstudie
und was wir daraus lernen könnten 169

Kapitel 12
Das Projekt Delancey Street 185

Kapitel 13	
Das Projekt West-Eastern Divan Orchestra	194
Kapitel 14	
Ubuntu – eine afrikanische Lebensphilosophie . .	198
Kapitel 15	
Die Wahrheits- und Versöhnungskommission in Südafrika – ein zukunftsfähiges Modell?	205
Kapitel 16	
Architektur – Design für sozialen Wandel	224
Teil 3	
Die Zukunft ist jetzt	267
Kapitel 17	
Digitalisierung und Emotionen	269
Kapitel 18	
Wie wir uns schützen können in der Vielfalt von Andersheiten	273
Kapitel 19	
Ein Plädoyer	281
Nachwort	295
Anmerkungen	297

VORWORT

*»Bei gleicher Umgebung
lebt doch jeder in einer anderen Welt.«*

ARTHUR SCHOPENHAUER

Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre – politische Spannungen, militärische Auseinandersetzungen, technologische Neuerungen und nicht zuletzt der Klimawandel – haben in vielen Ländern zu teilweise massiven Unruhen und zu einer Welle von Migrationsbewegungen geführt. Es gibt keinerlei Anzeichen, dass diese Entwicklung abflaut. Während wir dieses Buch schreiben, steht die Welt zudem im Zeichen des Kampfs gegen das Coronavirus.

Wir werden nicht umhinkommen, uns mit dieser Situation, den Beteiligten und den von ihr Betroffenen auseinanderzusetzen, denn ob es uns gefällt oder nicht: Alle können sich über alles, was in der Welt geschieht, immer besser informieren – und das in Echtzeit. Alle können sich miteinander vergleichen und eine Einschätzung darüber treffen, wie gut oder wie schlecht es ihnen im Verhältnis zu anderen geht. Und sie tun dies auch. Dadurch wachsen zum einen die Ansprüche an Teilhabe und zum anderen die Angst, Be-

sitztümer zu verlieren oder mit anderen teilen zu müssen. Zwar kann die Klasse der Besitzenden sich verbarrikadieren, wie es zum Beispiel in Brasilien oder in Südafrika geschieht. Aber genau dadurch provoziert sie Aggressionen seitens der Habenichtse, die in Favelas oder in Townships ihr Leben fristen. Themen wie Landflucht, Urbanisierung und Bevölkerungsexplosion sind für die Entwicklungs- und Schwellenländer nach wie vor aktuell und brisant.

Wir werden uns in diesem Buch nicht detailliert mit der aktuellen politischen, wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Situation in einzelnen Ländern auseinandersetzen. Dazu gibt es zahlreiche Publikationen und laufend aktuelle Berichte und Kommentare. Vielmehr beschränken wir uns auf einen groben Überblick zur aktuellen weltweiten Lage und zu den mutmaßlichen weiteren Entwicklungen. Entscheidend für uns ist die Frage, was zu tun ist, wenn man in diesem Kontext erfolgreich überleben oder – anders formuliert – zukunftsfähig sein will.

Unverkennbar ist: Wir werden zunehmend Menschen, Situationen, Kulturen und Verhaltensmustern begegnen, die uns fremd, die einfach anders sind. Unsere Welt verändert sich so stark und bisweilen so überraschend schnell, dass wir die bisherigen Praktiken und Verhandlungsprozesse in Frage stellen müssen. Es herrscht nicht mehr »Business as usual«, denn die Welt entwickelt sich zum sprichwörtlichen globalen Dorf. Als Folge dieser neuen Realität sind wir gezwungen, Informationen und Erfahrungen aus weit auseinander liegenden Kontinenten und Kulturen auszutauschen.

Niemand verlangt, dass man für alles gleich eine optimale Lösung präsentieren kann. Aber nachdem wir auf längere Sicht ohnehin nicht vermeiden können, Anderen

zu begegnen, könnten wir diese Chance ergreifen und lernen, wie wir solche Begegnungen so gestalten können, dass beide Seiten daraus einen Gewinn ziehen.

Wir werden die sozialpsychologischen Prozesse aufzeigen, die beim Aufeinandertreffen von Andersheiten gleichsam automatisch eintreten, wenn wir den Dingen freien Lauf lassen. Wir werden auch beschreiben, warum dies unserer Meinung nach der Fall ist – und wie wir spürbar befriedigendere Entwicklungen herbeiführen oder zumindest wahrscheinlicher machen können, wenn wir mit dem herkömmlichen Ablauf nicht glücklich sind. Entwicklungen, die wir für wünschenswert und für praktikabel halten, die sich aber nicht von allein ergeben.

Mittlerweile ist den meisten Menschen zumindest theoretisch bewusst, dass die Erfolgs- und Überlebenschancen in Zeiten, wo völlig unterschiedliche und zum Teil gegensätzliche Elemente aufeinandertreffen, mit der Fähigkeit korrespondieren, sich einer Situation rechtzeitig zu stellen, ob als Individuum, als Organisation oder in der Politik. Es geht allemal darum, sich mit diesen Veränderungen im Umfeld auseinanderzusetzen – sie entweder zur Kenntnis zu nehmen und Wege zu finden, darauf zu reagieren, oder sie bewusst auszublenden. Die Grundfrage lautet: *Agieren wir füreinander, miteinander, nebeneinander oder gegeneinander?* Wir sind mitten im Geschehen und können einer Entscheidung nicht ausweichen. Ein unbeirrtes »Weiter so!« ist keine Option. Und wenn, dann nur unter hohem Verdrängungsaufwand.

Viele nehmen diese Veränderungen zwar zur Kenntnis, fühlen sich davon aber vor allem bedroht, sind unsicher und verängstigt. Sie schieben die Verantwortung von sich

weg und blicken stattdessen auf die Politik, in der Erwartung, dass diese Lösungen anbietet, die ihnen den Erhalt ihrer heilen Welt garantieren.

Daneben gibt es allerdings auch Menschen, die insbesondere in turbulenten Zeiten entschlossen sind, die Verantwortung für ihr Leben und ihre Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Auch Führungskräfte, Politiker, Lehrer oder Berater sehen gerade in diesen Zeiten ihre Aufgabe darin, andere Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zur Zukunftsfähigkeit zu begleiten. Sie alle benötigen ein doppeltes Rüstzeug: Zum einen gilt es, rechtzeitig zu erfassen, was zurzeit überhaupt geschieht und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Zum anderen müssen sie die Kompetenz sowie die erforderliche Energie und den Mut aufbringen, es nicht bei theoretischen Auseinandersetzungen und der Formulierung wünschenswerter Leitbilder zu belassen, sondern tatsächlich zu handeln.

Change-Prozesse sind zwar rational planbar, in der praktischen Umsetzung aber stets emotional überlagert. Diese emotionale Überlagerung rührt nicht zuletzt daher, dass Change immer auch bedeutet, sich intensiv mit anderen Sichtweisen, Interessen, Deutungshoheiten und Logiken auseinandersetzen zu müssen. Entscheidend ist, für Veränderungen offen zu sein und zu akzeptieren, dass unterschiedliche Kulturkreise möglicherweise anders denken und anders handeln, als man es gewohnt ist. Die Fähigkeit und Bereitschaft, die eigene Gedanken- und Erfahrungswelt zu verlassen, sich auf unvertrautes und unsicheres Gelände zu begeben und unterschiedliche Welten miteinander zu verknüpfen, ist daher ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderung.

Deshalb werden wir uns mit folgenden Fragen befassen: Welche Rolle spielen das Andere und die Anderen in diesem Geschehen? Weshalb tun wir uns so schwer damit, Situationen unter verschiedenen Perspektiven, sprich Logiken, unbefangen zu betrachten und unvoreingenommen zu bewerten? Welche Wege gibt es, um diese Hürden zu meistern? Wie eng und komplex ist das eigene Selbstbild beziehungsweise die eigene Identität verknüpft mit den Bildern, die wir von Anderen haben? Wie und warum gehen wir gleichsam unvermeidlich mit Andersheiten um? Und warum passen viele eingespielte Verhaltensmuster nicht mehr zu der neuen Situation?

Wir werden Mittel und Möglichkeiten aufzeigen und neue Wege erschließen für den Umbau der eigenen Identität, für die Entwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen sowie für den Ausbau der persönlichen Kompetenz als Politiker, Manager, Berater, Führungskraft oder als jemand, der sich die Freiheit nimmt, sein Leben im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit eigenständig zu gestalten. Wir werden anhand verschiedener Projekte auch einige entscheidende Stellhebel skizzieren, die als Navigationshilfe für den Umgang mit Anderen und unterschiedlichen Logiken dienen. Wir wollen damit bessere Voraussetzungen dafür schaffen, dass Organisationen und diejenigen, die sie maßgeblich mitgestalten, tatsächlich das Etikett »zukunftsfähig« für sich beanspruchen können – in Kontexten, die auf Dauer instabil, unwägbar, komplex und mehrdeutig bleiben werden.

Wie verschiedene Länder, Menschen und Interessengruppen aktuell auf die alles überlagernde Bedrohung durch das Coronavirus reagieren, ist in Form einer dauer-

haften Live-Show zu beobachten – allerdings mit der Besonderheit, dass niemand die Möglichkeit hat zu wählen, ob er zuschauen oder gar mitspielen will. Alle sind persönlich existenziell betroffen. Alle sind Mitspieler, ob sie wollen oder nicht.

Zu beobachten sind die unterschiedlichen Logiken, die den Umgang mit der Spannung zwischen demokratischen Werten und den notwendigen strengen Maßnahmen zur Bekämpfung des Virus regieren. In der westlichen Welt werden die Maßnahmen, die die Bewegungsfreiheit der Bevölkerung einschränken, von dieser nicht ohne Weiteres akzeptiert. Es bedarf eines großen Aufwands an Kommunikation, um die Menschen davon zu überzeugen, bei der Stange zu bleiben. In afrikanischen und anderen Entwicklungsländern werden ähnliche oder strengere Maßnahmen von den Regierungen konsequent durchgeführt mit dem Argument, die unkontrollierte Ausbreitung des Virus würde die Gesundheitssysteme überstrapazieren, mit katastrophalen Auswirkungen für das jeweilige Land. Die Kernfrage lautet überall: Wird es gelingen, die aktuelle Bedrohungssituation zu bewältigen und von der Art der Bewältigung zu lernen, um in Zukunft für ähnliche Bedrohungen besser gerüstet zu sein?

Wir werden in diesem Buch auch einen persönlichen Einblick geben in unsere sehr verschiedenen Welten und Wege – als kreativer Architekt im Regenbogenland Südafrika oder als erfahrener Wegbereiter von Change Management im deutschsprachigen Raum. Wir werden aufzeigen, wie wir selbst mit dem Thema Identität, Kultur und Andersheiten umgehen. Wir wollen bewusst eine Mischung aus unseren persönlichen Erfahrungen und

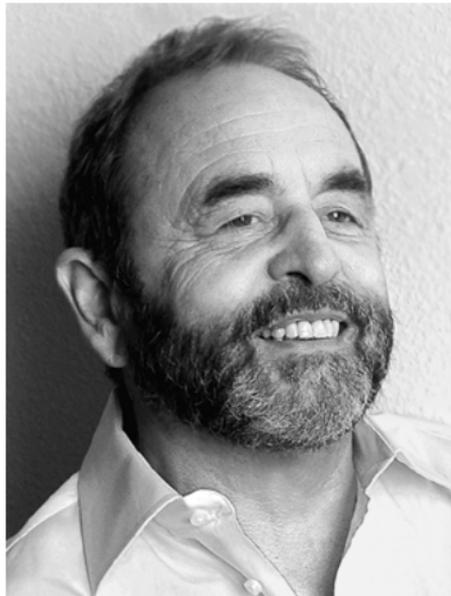
grundlegenden allgemeinen Erkenntnissen anbieten, mit anderen Worten: eine Mischung aus erlebter, angewandter Praxis und daraus abgeleiteter Theorie. Mit dieser Einsicht wollen wir unsere Leser zu einer persönlichen Bestandsaufnahme ermutigen, um daraus vielleicht neue schöpferische Energie im Hinblick auf »Zukunftsfähigkeit« zu erschließen.

Wir werden zunächst einen Einblick in wesentliche sozialpsychologische Erkenntnisse geben und zeigen, wie jeder sie in persönliches Handeln umsetzen kann. Anhand von konkreten Beispielen beschreiben wir anschließend, wie auch größere Projekte langfristig erfolgreich Wirkung erzielen. Zum Abschluss richten wir unser Augenmerk darauf, welche Veränderungen aktuell anstehen – und wie wir uns verhalten können, wenn wir sie mitgestalten wollen.

WAS UNS BEWEGT (1): KLAUS DOPPLER, ORGANISATIONSBERATER UND VERHALTENSTRAINER

*»Jeder Mensch erfindet sich
früher oder später eine Geschichte,
die er für sein Leben hält,
oder eine ganze Reihe von Geschichten.«*

MAX FRISCH, MEIN NAME SEI GANTENBEIN



© Susanne Hesping

Abbildung 1: Klaus Doppler,
geboren 1939 in Zeiskam (Deutschland)

Der erste Schritt: »Klosterlaufbahn«

Ich wurde als viertes Kind einer armen ländlichen Arbeiterfamilie kurz vor Beginn des Zweiten Weltkriegs geboren. So habe ich auch den gesamten Krieg am eigenen Leib erlebt, verbunden mit allen unwägbaren Gefahren, Bedrohungen, Hoffnungen und Ängsten – übrigens ein Grund dafür, dass ich die aktuelle unkalkulierbare und bedrohliche Situation, die das Coronavirus verursacht, mit Gelassenheit zur Kenntnis nehme. Mein Vater nahm als Soldat am Krieg teil und war später in Kriegsgefangenschaft. Meine Mutter musste als Putzfrau und als Landarbeiterin die Familie ernähren. Deshalb kam ich bereits als Säugling in eine Kinderkrippe und später in den Kindergarten, geleitet von katholischen Ordensschwwestern, die einen Großteil meiner Erziehung übernahmen.

Ermutigt von den Lehrern in der Volksschule wollte ich mit elf Jahren unbedingt auf ein Gymnasium überwechseln. Ein solches gab es allerdings nur in einer größeren Stadt. So kurz nach Ende des Zweiten Weltkrieges bestanden noch keine regelmäßigen Verkehrsverbindungen zwischen Land und Stadt, und meine Eltern hatten auch nicht das notwendige Geld, um mir den Besuch einer höheren Schule zu ermöglichen.

Meine einzige Chance war daher die Aufnahme in das Internat eines internationalen katholischen Missionsordens, finanziert von frommen Menschen. Voraussetzung war mein Versprechen, später Mitglied dieses Ordens und Priester werden zu wollen. Mit 18 Jahren löste ich dieses Versprechen ein und wurde Mitglied des Ordens, indem ich drei Gelübde ablegte: Armut, Keuschheit und Gehor-

sam. Später wurde ich dann von den Ordensoberen ausgewählt, in Rom an der päpstlichen Universität Gregoriana eine besondere theologische Ausbildung zu erhalten, die es erlaubte, als Professor für Theologie tätig zu werden. Mit 25 Jahren wurde ich schließlich zum Priester geweiht.

Nicht lange nach diesen grundlegenden Entscheidungen – Gelübde und Priesterweihe – spürte ich zunehmend, dass diese klösterliche Laufbahn nicht meinen eigentlichen Bedürfnissen und Wünschen entsprach. Auf der Suche nach einem neuen Weg habe ich mich in zwei Themen qualifiziert, die mich persönlich sehr beeindruckt haben: Gruppendynamik und Tiefenpsychologie. In der Gruppendynamik lernte ich, mich mit mir selbst auseinanderzusetzen, mich selbst einzuschätzen, mir von anderen Teilnehmern Feedback zu holen und ihnen unverhohlen mein Bild und meinen Eindruck von ihnen zu vermitteln. In der Tiefenpsychologie konnte ich entdecken, wer und was meine bisherige Entwicklung, mein Verhalten und meine innere Einstellung bewirkt oder stark beeinflusst hat. Diese beiden Perspektiven eröffneten mir die Möglichkeit, mich selbst zu analysieren, mein erstes Ich – das ungenierte, neugierige, kontaktfreudige Kind – wieder freizulegen und mich von dem angepassten, einengenden »frommen« Korsett zu befreien. Jetzt traute ich mich auch, mich formell wieder in den Laienstand versetzen zu lassen und den Orden zu verlassen, um sodann ein neues Leben zu beginnen. Das neue Profil habe ich in eigener Verantwortung entwickelt und mich dabei von ausgewählten Freunden ermutigen lassen.

Zweiter Schritt: Der neue selbstständige Beruf »Organisationsberatung und Verhaltenstraining«

Mit dem Austritt aus dem Orden habe ich mich zunächst auf der Basis meiner Fortbildung in Sozialpsychologie und Gruppendynamik selbstständig gemacht, ein damals mutiger Schritt. Themen waren und sind noch heute: Führung, Zusammenarbeit, Konfliktbearbeitung. Dabei gibt es zwei Wege: mehrtägige Verhaltenstrainings und/oder Beratung als Sparringspartner in Unternehmen, Organisationen oder für einzelne Klienten. Nebenher habe ich an einer Universität Psychologie studiert und dort auch promoviert. Sehr zum Missfallen meines Professors stand bei mir von vornherein nicht die Theorie, sondern die konkrete Umsetzung im Vordergrund. Im Laufe der Jahre habe ich auch eine Reihe von Büchern geschrieben, in denen es ebenfalls nicht in erster Linie um Theorie geht, sondern darum, wie diese in die Praxis umgesetzt werden kann.

In den ersten Jahren konzentrierte ich mich in meinen Trainings und Beratungsgesprächen in erster Linie auf das Verhalten und die innere Haltung der Kunden beziehungsweise Teilnehmer. Nach einigen Jahren begann ich mich zusätzlich mit dem Thema Organisationsentwicklung zu befassen, mit der Leitfrage: Wie können sich Organisationen so aufstellen, dass sie erfolgreich sind, gleichzeitig in ihnen aber auch ein gutes Arbeitsklima herrscht, das die Mitarbeiter dazu motiviert, mit innerem Engagement die erwarteten Leistungen zu erbringen?

Die Vernetzung von individuellem Verhalten und der Gestaltung von Organisationen eröffnete mir eine dritte Perspektive – ausgelöst durch die Zukunftsprognose im

Buch *Megatrends*¹ von John Naisbitt. Diese Perspektive bedeutete für mich, Menschen und Organisationen dahingehend herauszufordern und zu beraten, dass sie eine Antwort auf folgende Frage finden: Wie kann ich mich und die Organisation so verändern, dass wir zukunftsfähig sind? Hilfreich dabei waren auch Anregungen in Veröffentlichungen von Karl R. Popper² und C.K. Prahalad³.

Alle drei Perspektiven – Verhalten, Organisationsentwicklung und Zukunftsfähigkeit – sind in meiner Arbeit als Sparringspartner, Verhaltenstrainer und Berater nach wie vor relevant. Das Thema Zukunftsfähigkeit und die dafür notwendige Bereitschaft zu Veränderungen haben in den letzten Jahren allerdings dramatisch an Bedeutung gewonnen, denn die äußeren Rahmenbedingungen haben sich tiefgreifend geändert – und sind weiterhin in Bewegung. Wir leben in einer sogenannten VUKA-Welt, geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Sämtliche Länder, Menschen, Institutionen und Unternehmen sind konfrontiert mit nicht kalkulierbaren Entwicklungen politischer, technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art.

Diese Erkenntnis hat mich dazu gebracht, auch selbst eine Wendung zu vollziehen: Unternehmen und Organisationen werden alle ursprünglich in einem bestimmten Kontext gegründet, der entweder bestimmte Chancen bietet, die es zu nutzen galt, oder Bedrohungen aufzeigt, vor denen man sich schützen will. Was aber, wenn der Kontext sich ändert? Je nach Situation passen nun die ursprünglichen Ziele, Prozesse, Strukturen oder die gewachsene Unternehmenskultur aus der Gründerzeit nicht mehr zu den aktuellen Bedrohungen oder Chancen. Deshalb halte